

Padronização de processos administrativos: a essência da integração organizacional sob o olhar do profissional de secretariado executivo

Andréia Sampaio Netto*, Loiva Maria Vidal Medeiros**

Resumo

O presente trabalho aborda a influência da padronização dos processos administrativos no desenvolvimento da empresa. Apresenta a origem da padronização e seus conceitos, além do conceito de processo, suas características e os métodos que podem ser utilizados para o seu levantamento detalhado. O objetivo é diagnosticar o fluxo de processo dentro do escritório estudado e elaborar uma proposta para a padronização. Para isso, foram feitas entrevistas com os sócios, os coordenadores e os colaboradores, além de observação direta e pesquisa documental. Por meio da análise desse material pôde-se observar que o escritório necessitava padronizar os processos para tornar o fluxo de trabalho mais ágil, diminuir os custos e o estresse dos colaboradores. Dessa forma, foram propostos novos fluxos e procedimentos. Este trabalho aborda também o perfil do analista de processos e a trajetória do profissional de secretariado, ressaltando as características em comum desses dois profissionais, comprovando assim a capacidade do

profissional de secretariado em auxiliar a empresa no alcance da padronização.

Palavras-chave: Padronização. Processo. Profissional de secretariado.

Introdução

Atualmente, a padronização de processos tem elevada importância no ambiente de trabalho das organizações, pois proporciona maior produtividade e minimização dos custos. Por isso, é interessante que o profissional de secretariado executivo domine o assunto, uma vez que ele poderá incrementar sua carreira e auxiliar no desenvolvimento da empresa em que trabalha.

Porém, apesar da importância do assunto, ainda há empresas que não estabeleceram padrões definidos, e isso pode levar a diversos problemas, como no caso do escritório estudado na presente

* Graduada em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Luterana do Brasil. Técnica em Secretariado pelo Instituto de Educação Estadual Rubén Dário. E-mail: andreiasampaionetto@bol.com.br

** Professora do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Luterana do Brasil. Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Graduada em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: loivamvm@gmail.com

pesquisa, que, em virtude do rápido e recente crescimento, ainda não definiu padrões administrativos. Atualmente, essa ação torna-se necessária, pois a falta de definições causa divergências, como diferença de despesas em viagens para a mesma cidade (duas pessoas vão para o mesmo lugar e uma gasta o dobro da outra), cadastro duplicado (um funcionário cadastra o nome de um cliente chamado Luiz com S e outro o cadastra com Z), cadastro de processo duplicado (um funcionário cadastra o número do documento sem os zeros e outro o cadastra com os zeros), demora no atendimento (um advogado chama o cliente em dez minutos, o outro em trinta).

As situações relatadas fazem com que o escritório tenha gastos mais elevados, gere reclamações dos clientes quanto ao atendimento, além de informações desencontradas no sistema. Então, a problemática que a pesquisa visou resolver foi: de que forma a padronização de processos administrativos pode contribuir para o desenvolvimento da empresa?

É provável que, caso haja melhoria nos processos administrativos poder-se-á obter custos menores, já que será possível identificar onde há maiores gastos e analisar a forma de reduzi-los. Outro ponto será a diminuição do tempo para execução das tarefas. Os erros também ocorrerão com menor frequência, pois os colaboradores estarão treinados e habituados com o padrão a ser seguido. O atendimento ao cliente também terá melhorias, pois as informações que constarão no sistema estarão corretas, completas e acessíveis, não havendo ne-

cessidade de procurá-las de outra forma. Os prazos para retorno também obedecerão a um padrão, o que diminuirá o tempo de espera dos clientes que ligarem para obter informações, aumentando a satisfação.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa é diagnosticar o fluxo de processo dentro do escritório estudado e apresentar um modelo de padronização dos processos administrativos. Para atingi-lo, foi necessário identificar os processos administrativos do escritório, verificar formas de torná-los mais eficientes, definir os padrões desejados e redefinir os fluxos.

A padronização poderá contribuir para o crescimento do escritório, para a melhoria de sua imagem perante os clientes e para o desempenho de seus colaboradores, tornando o trabalho mais rápido e produtivo, menos estressante e com poucos erros. A padronização de processos administrativos também é interessante para a área secretarial, pois o conhecimento sobre o assunto possibilita novas oportunidades de atuação e um diferencial no currículo. O sucesso nessa função é provável, pois uma das funções essenciais de um profissional de secretariado é a de ser um agente facilitador, o que também é o objetivo de um analista de processos.

Referencial teórico

Padronização: conceito, características e requisitos

Segundo Seleme e Stadler (2008), padronização é a unificação dos processos de fabricação ou de prestação de

serviço, ou seja, há somente uma forma escolhida para fazê-lo. E Campos (1992) afirma que a padronização possibilita a transferência da tecnologia, a transmissão de informações sobre os regulamentos internos da empresa e a educação e o treinamento dos funcionários. Além disso, promove a manutenção e a melhoria da qualidade, previne a ocorrência de problemas, promove a redução de custos e o aumento da produtividade. A padronização ainda delimita claramente o poder e as responsabilidades de cada um, eliminando a zona de turbulências e diminuindo o nível de confusões administrativas, erros operacionais e entendimentos equivocados.

De acordo com Campos (1992), a implantação deve começar pelo comprometimento da diretoria, deve-se identificar também a situação atual da padronização e determinar os padrões mais prioritários da empresa. A seguir, devem ser feitos os esboços com cada envolvido para avaliar o conteúdo e, então, obter com a diretoria sua aprovação. Ainda é necessário avaliar periodicamente a eficácia da padronização e fazer sua revisão a cada dois anos.

Apesar de todos os bons resultados obtidos com a padronização, é importante lembrar que pode ser bastante difícil implantá-la. Conforme Liker (2005), a tarefa mais crítica é encontrar o equilíbrio entre indicar procedimentos rígidos para que os funcionários os sigam e dar-lhes a liberdade de inovar e serem criativos para atingir metas desafiadoras de um modo coerente em relação a custos, qualidade e prazos. Porém, ao analisarem-se os benefícios já citados, pode-se verificar que eles são realmente consideráveis,

o que leva a crer que, mesmo com as dificuldades, é bastante vantajoso para a empresa ter processos padronizados.

Contextualizando o processo: conceitos, tipos e racionalização

Para se obter bons resultados na padronização, é essencial compreender como os processos funcionam e decidir como gerenciá-los. Então, é importante deixar claro o que é processo, pois é a partir do entendimento desse conceito que será possível chegar-se à padronização. Na opinião de Gonçalves (2000), processo empresarial é qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de várias maneiras distintas, com resultados diferentes em termos de contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade, e envolva a coordenação de esforços para a sua realização.

Quanto à sua classificação, Rummler e Brache (1994 apud CURY, 2000, p. 303) identificam três tipos: processos de cliente, processos administrativos e processos de gerenciamento. Após o entendimento do que é processo e seus tipos, pode-se começar a racionalizá-los, a fim de torná-los melhores. Conforme Carreira, a racionalização de processos é “uma técnica que o administrador utiliza para viabilizar a retomada da propriedade do modo de produção pela empresa. Consiste em criar processos racionais lógicos e estruturados” (2009, p. 94). Para o autor, os princípios que devem ser seguidos para que seja possível a sua realização são: centralização, criação,

automação, parcimônia, persistência, ordenação, permanência, independência de processos e simultaneidade.

Para alcançar bons processos, é necessário decidir quando e por onde começar a racionalização. Conforme Chinelato Filho (2001), os motivos que indicam a necessidade da racionalização são: elevados custos, problemas com o pessoal, baixo nível da qualidade dos produtos, baixa competitividade no mercado, dificuldades de crescimento e expansão, dificuldades de desempenho operacional e/ou administrativo e perdas de estoque. O autor ainda salienta que o importante não é corrigir as falhas e os desvios administrativos, mas, sim, capacitar as pessoas da organização para que não voltem a cometê-los e também conscientizá-las de que, com a utilização de novos métodos, o trabalho renderá mais e terá melhores resultados.

Segundo Carreira (2009), outra forma de identificar os processos que necessitam de replanejamento é analisar se eles apresentam as seguintes disfunções: causas reais versus causas aparentes, colaboradores desqualificados e inseguros, clientes insatisfeitos, ausência ou duplicidade de coordenação e controle, existência de arquivos provisórios, processos demasiadamente extensos, sequência lógica dos passos prejudicada, processo não direcionado para o objetivo da organização e formulários obsoletos. Após a constatação dos problemas que os processos apresentam e da identificação dos que necessitam ser racionalizados, é necessário fazer o levantamento ou a coleta de dados.

Levantamento detalhado: conhecendo a realidade do processo

Segundo D'Ascensão (2001), é a partir do levantamento que se conhece a realidade do processo, sendo então possível propor melhorias. De acordo com o autor, existem quatro instrumentos para isso: entrevista, formulários de coleta de dados, observação direta e pesquisa de documentos. Conforme Chinelato Filho (2001), antes de iniciar o levantamento, deve-se obter algumas informações referentes à empresa, pois quanto mais informação se tem, mais facilidades serão encontradas nas fases de levantamento e análise.

No presente estudo, o método utilizado foi a entrevista, que, conforme Cruz (2002), é a técnica mais importante, porque é por meio dela que se obtém o conhecimento dos meandros da organização. Segundo D'Ascensão (2001), a entrevista permite o contato direto com o responsável pelo processo, os subordinados, os superiores e com o ambiente no qual ele tramita, além de oferecer a oportunidade de motivar os responsáveis a participar e contribuir para que haja melhorias. Já como desvantagem, o autor cita que a técnica consome mais tempo e recursos.

Fluxograma e análise de processo

Após conhecer melhor o processo por meio dos instrumentos de levantamento, é necessário utilizar essas informações para que se consiga analisá-lo mais

detalhadamente e se possa visualizar com maior facilidade em quais aspectos podem ser feitas as melhorias necessárias. Para isso, são utilizadas algumas técnicas, como o fluxograma. Segundo Chinelato Filho (2001), o fluxograma é a representação gráfica de movimento e operação das pessoas, documentos ou materiais entre diversas unidades da organização e representa um importante instrumento para compreensão e análise do funcionamento dos sistemas. Ele pode ser vertical ou horizontal, sintético, de esqueleto, de procedimentos ou de documentos.

Concluído o levantamento, deve-se fazer a análise dessas informações. Segundo Cruz (2002), essa análise pode servir para inúmeros propósitos, dentre eles, saber se o que está sendo feito é o mais conveniente ou se existem discrepâncias que devem ser eliminadas. Para Chinelato Filho (2001), é nessa fase que são abordados os problemas e as faltas detectadas com relação às políticas e às diretrizes organizacionais, à organização (atribuições, poderes e competências), ao pessoal (grau de motivação, nível de treinamento, flexibilidade às mudanças), ao sistema de comunicação, à distribuição do trabalho, entre outros fatores.

Segundo D'Ascensão (2001), com base nessa análise e no estabelecimento de novos indicadores e pontos de controle que garantam a melhoria da qualidade do gerenciamento, será elaborado um novo desenho do processo. O redesenho aplica-se a processos que visivelmente não são satisfatórios. Ele pode reduzir custo, tempo de ciclo e taxa de erros, além de poder ser aplicado em aproxi-

madamente 70% a 90% dos processos em uso. Assim, busca-se identificar o que, entre atividades e procedimentos, pode ser feito de forma diferente para que os objetivos sejam atingidos. O processo é discutido juntamente com os participantes, e então se define como ele deve ser executado para atingir as metas. Para o autor, ao fazer-se o redesenho deve-se tentar eliminar burocracia e tarefas duplicadas, simplificar métodos e padronizar.

A definição do novo fluxo é a próxima etapa do redesenho. É necessário também definir a nova tecnologia da informação que será usada no processo. Por fim, tem-se a etapa fundamental para o sucesso do projeto, que é a sua aprovação pelos responsáveis da empresa.

O profissional de secretariado e a análise de processo

Atualmente, o profissional de secretariado é um profissional multifuncional, com conhecimento em várias áreas e, inclusive, características comuns às do analista de processos. Segundo Bond e Oliveira, são atribuições do profissional de secretariado: “planejar, organizar e controlar a infraestrutura de um processo, com a finalidade de fornecer a base para que as equipes de trabalho atinjam seus objetivos e metas” (2009, p. 46), o que também caracteriza um analista de processo. Além disso, outras características comuns são proatividade, criatividade e domínio de outros idiomas.

Conforme Bond e Oliveira (2009), outro ponto em comum entre os dois pro-

fissionais é a preocupação com a produtividade e a qualidade. Oferecer soluções também é uma competência comum, pois faz parte do perfil do secretariado levar a solução, e não o problema, ou, em último caso, apresentar sugestões.

Neves (2007) também reforça essas características, ao afirmar que a secretária percebe a empresa como um todo e tem acesso a todas as informações, tendo, por isso, a capacidade de formar uma opinião objetiva e independente do problema e de sinalizar as soluções. Além disso, segundo a autora, a secretária atua como consultora, ou seja, entende a empresa e sua cadeia produtiva, a sua razão de ser, os seus objetivos e suas políticas, trabalha com a cultura da organização, utilizando os novos conhecimentos para aprimorar estratégias em vantagens competitivas, e analisa criticamente as organizações antecipando e promovendo mudanças.

Outras informações sobre o perfil do profissional de secretariado são encontradas na Resolução que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a graduação no curso de Secretariado Executivo (BRASIL 2005). Dentre elas, destaca-se o perfil desejado para o formando, que inclui a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, capacidade de raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais. Contudo, a característica que mais indica a semelhança entre os perfis de secretário executivo e analista de processos é citada no item VIII do artigo 4º, que esclarece: “adoção de meios alternativos

relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções” (BRASIL, 2005, p. 2).

Logo, é possível constatar que o profissional de secretariado tem várias características em comum com o analista de processo. É provável que algumas habilidades técnicas precisem ser desenvolvidas, porém, pode-se afirmar que, além de administração ou economia, um analista de processos também pode ser graduado em Secretariado Executivo.

Mediante o referencial teórico exposto, verifica-se a importância da elaboração de propostas de padronização dos processos para as organizações, independente do seu tamanho ou ramo de atuação. Ainda, verifica-se a possibilidade de o profissional de secretariado utilizar o conhecimento adquirido para exercer novas funções na empresa em que atua.

Metodologia

A presente pesquisa é um estudo de caso. Segundo Santos e Candeloro (2006), essa é uma técnica de levantamento bastante utilizada para descrever um fato observado no segmento da gestão empresarial, pois relata seus componentes constituintes e analisa-os, considerando-o inicialmente como um problema a ser solucionado. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Esse tipo de pesquisa permite o levantamento de dados subjetivos, além de outros níveis de consciência do público estudado com base em depoimentos dos sujeitos entrevistados. A

pesquisa qualitativa não tem o objetivo de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, todas as informações levantadas por meio da aplicação de um instrumento de dados apropriado.

Caracterização do caso

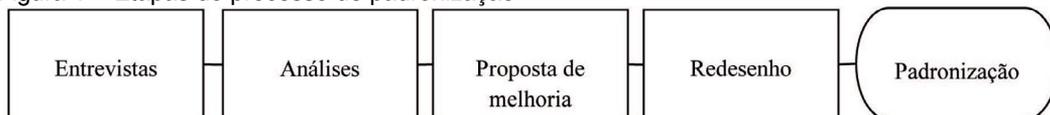
O escritório foco de estudo da presente pesquisa surgiu no início de 1983. Em 1999, os profissionais liberais associados evoluíram para formalizar a primeira sociedade de advogados. Em 2000, ingressou na sociedade M.P., que já há algum tempo atuava no escritório como advogado contratado. Em 2009, passa a integrar a composição societária o advogado L.G., e, em 2010, mais dois profissionais tornam-se sócios: A.F. e J.S. A partir disso também houve a contratação de vários outros colaboradores fazendo com que o escritório dobrasse de tamanho, resultando na compra de duas novas salas em 2010. Em 2012, mais duas salas foram compradas. Atualmente, além dos seis sócios, fazem parte da equipe 27 funcionários e seis estagiários.

O foco da atuação do escritório é o direito do trabalho, o direito previdenciário e o direito civil, prestando serviço em todo o Rio Grande do Sul.

Modelo de padronização aplicado na pesquisa

A proposta de padronização teve início a partir de entrevistas realizadas com os sócios, os coordenadores e os colaboradores da empresa escolhida como objeto de estudo, para verificar a opinião de cada um sobre o assunto e conhecer um pouco melhor os procedimentos administrativos do escritório. Paralelamente, foram feitas análises de documentos, como relatórios de viagens e despesas gerais, além de observação direta. Mediante o uso dessas técnicas, foram elaborados os fluxogramas e constatados alguns problemas administrativos, que deixaram clara a necessidade de uma padronização. Com base nesses dados, foram elaborados os novos padrões e procedimentos, tendo como base o redesenho do processo (Figura 1).

Figura 1 – Etapas do processo de padronização



Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Coleta de dados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas no próprio ambiente de trabalho, em maio e junho de 2013, com os sócios, os coordenadores

e os colaboradores do escritório. As entrevistas tinham como objetivo identificar o conhecimento do entrevistado sobre o fluxo do processo, as atividades desenvolvidas, se havia um padrão, e verificar problemas que ocorrem na sua execução,

além de possíveis sugestões de melhoria. Foram entrevistados nove indivíduos, sendo dois sócios, cinco coordenadores e dois colaboradores. Já os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, observação direta e pesquisa documental.

Apresentação e análise dos resultados

Os dados coletados nas entrevistas, na observação direta e nos documentos descreveram a situação dos processos e dos padrões administrativos praticados no escritório estudado, contemplando os seguintes processos: captação de clientes; entrega de documentos; cadastramento de clientes no sistema; devolução de documentos aos advogados; cadastro de processo no tribunal com aposição de numeração; andamento dos processos de acordo com os despachos dos juízes; reuniões de pauta da semana; audiências; acertos de viagens; protocolo dos prazos no sistema; pagamento de clientes; análise final do processo.

Pôde-se observar que, no momento da pesquisa, poucas pessoas conheciam o fluxo de trabalho do processo no escritório. Observou-se, também, que muitos não conhecem as atividades executadas pelos outros setores e nem recebem treinamento adequado para suas funções. Além disso, foi possível constatar que alguns procedimentos já têm padrões, que, entretanto, não são seguidos. Os problemas relatados resultam em estresse para grande parte dos entrevistados, em retrabalho, custos extras e reclamações dos clientes.

Por meio da observação direta e análise documental constataram-se ainda problemas como diferenças de gastos em viagens para a mesma cidade, reclamações dos clientes referentes à demora no atendimento, deslocamentos de colaboradores para tratar de assuntos pessoais dos sócios, indefinição sobre os atendimentos definidos na pauta da semana e erros de cadastro no sistema. Além disso, não havia procedimentos de viagens definidos, o que resulta em diferentes tipos de acomodação em hotéis e meios de locomoção, gastos extras em refeições, despesas sem nota fiscal e uso desnecessário de transporte por táxi. Outro problema apresentado foi a falta de documentos para fazer a pesquisa documental, pois o escritório não tem um manual de procedimentos e o organograma está desatualizado, o manual de integração está em falta e não há um fluxograma em que seja possível identificar o andamento do processo.

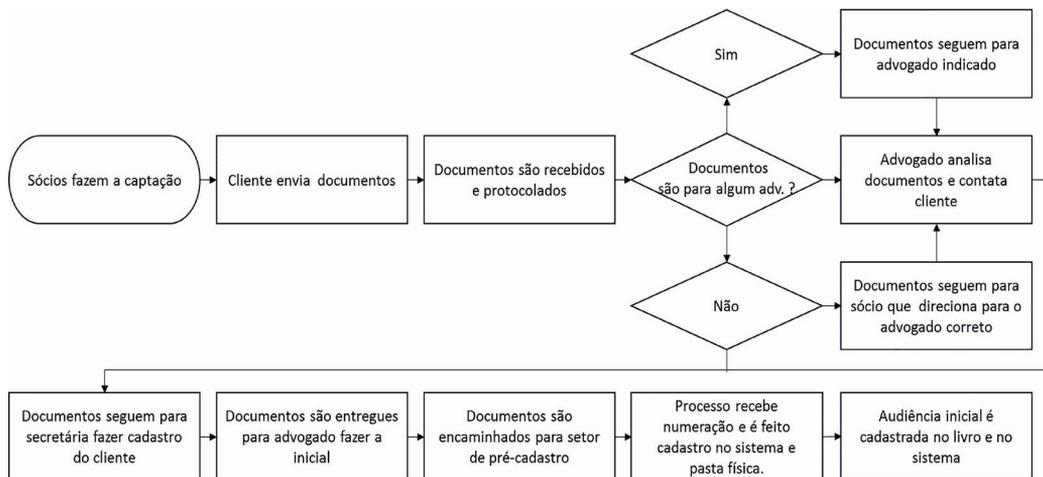
Os fatos relatados demonstram que é de extrema importância a padronização dos processos administrativos para que seja possível que o escritório diminua gastos, melhore sua organização, a qualidade do trabalho, e propicie um ambiente menos estressante para seus colaboradores. Porém, conforme destacado por Campos (1992), não se deve buscar a perfeição logo no início da padronização, que só será atingida ao longo de meses ou anos, após um trabalho contínuo e paciente de ir melhorando a empresa passo a passo. De qualquer forma, quanto antes o escritório implantar a padronização dos processos, mais cedo poderá obter os benefícios proporcionados por ela.

Após a verificação da descrição de um dos processos, definiu-se trabalhar na melhoria dos seguintes elementos: captação e cadastramento de clientes, pagamento de clientes, audiências e atendimentos.

Processo de captação e cadastramento de clientes

O fluxo original do processo de captação e cadastramento de clientes da empresa está detalhado na Figura 2 .

Figura 2- Processo de captação e cadastramento de clientes



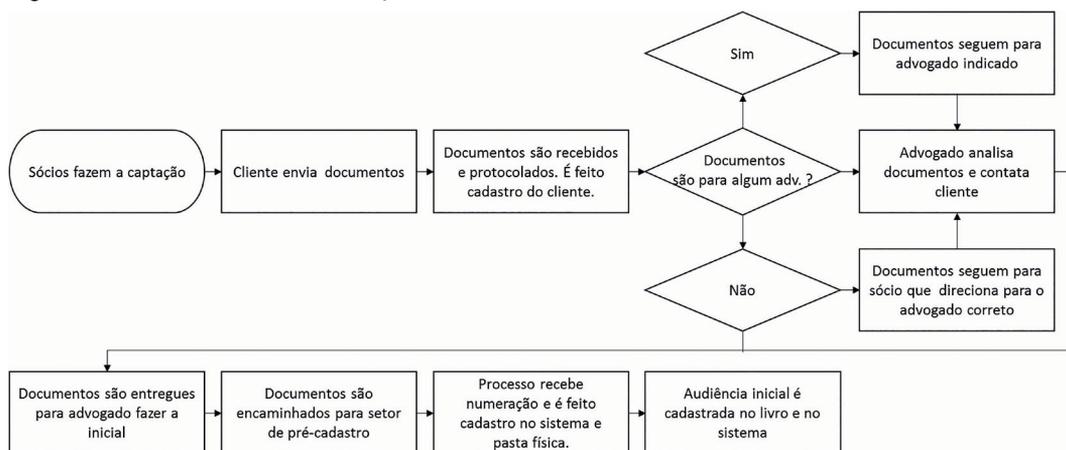
Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Na etapa de análise, observou-se que não existe um padrão para o cadastramento dos processos. Alguns são registrados sem o zero e outros com o zero. Também não é observada a correta grafia do nome do cliente ao ser cadastrado o processo.

A proposta de melhoria apresentada como forma de agilizar o processo foi de que o cadastro do cliente fosse feito no momento em que os documentos são recebidos na recepção. O registro de novos processos deve ser feito sempre cadastrando-se os zeros, visto que é o padrão adotado pela Justiça do Trabalho e pela

maioria dos processos cadastrados no banco de dados do escritório. Quanto ao nome do cliente, deverá sempre ser obedecido o que consta no banco de dados. Ao criar um novo cadastro de processo, o nome do cliente deve ser selecionado no banco de dados. Deve ser observado também que os nomes cadastrados serão sem acento. Dessa forma, ao abrir o cadastro do cliente no banco de dados, serão exibidos automaticamente os processos que ele tem com o escritório. Dessa forma, a Figura 3 apresenta o redesenho do fluxo do processo.

Figura 3 – Redesenho do fluxo do processo



Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Ao se fazer o cadastro do cliente quando o documento é recebido, elimina-se uma etapa do processo, tornando-o mais ágil, obedecendo, assim, ao princípio da criação que é citado por Carreira (2009). A padronização do número segue o princípio da parcimônia e resulta no cadastro de informações corretas no sistema, evitando dados duplicados e desatualizados.

Na etapa da padronização, foram definidos os procedimentos para captações e cadastros juntamente com a identificação do responsável por cada tarefa. Essa definição tem o propósito de diminuir o nível de confusões administrativas, erros operacionais e equívocos, o que, segundo Campos (1992), é uma das vantagens da padronização. O modelo escolhido é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Procedimentos propostos para padronização do processo

O que fazer?	Responsável	Como fazer?	Prazo	Observações
--------------	-------------	-------------	-------	-------------

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

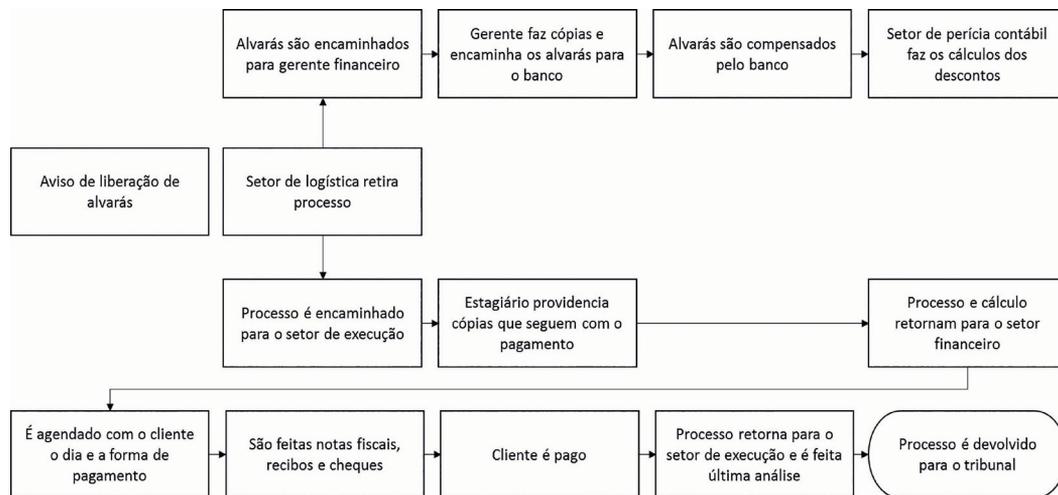
O procedimento apresenta característica simples e objetiva para que possa ser amplamente utilizado pela sua praticidade, clareza e eficiência, atendendo aos preceitos de Ambrozewick (2003 apud SELEME; STADLER, 2008), de que o padrão seja baseado na prática, passível de revisão e voltado para o futuro, per-

mitindo a evolução do processo. Com a adoção desse procedimento, o processo ficará mais ágil e a ocorrência de erros e informações equivocadas será menor, aumentando a satisfação dos clientes. O conteúdo do procedimento não foi apresentado aqui devido ao princípio do sigilo das informações acordado com o escritório.

Processo de pagamento de clientes

O fluxo original do processo de pagamento de clientes da empresa está apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Processo de pagamento de clientes



Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

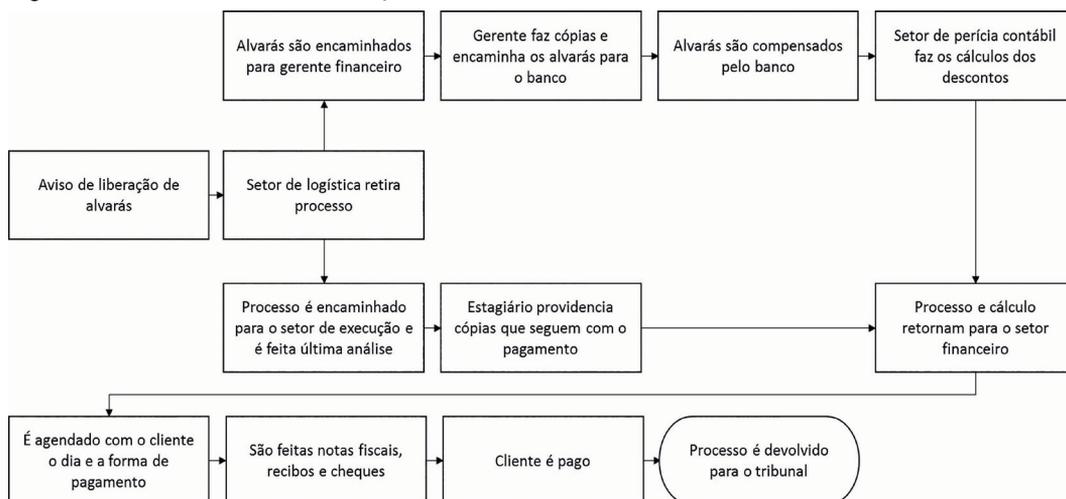
Na etapa de análise, observou-se que não existe um padrão quanto às cópias que devem seguir para o cliente. O processo deve ser analisado e, depois, definido. A tarefa de analisar e selecionar os documentos que seguem para o cliente é do estagiário. Muitas vezes, são feitas cópias erradas e desnecessárias.

A proposta de melhoria apresentada, visto que cada processo pode ter cópias diferentes, foi de que é necessário que o estagiário que faz a análise tenha treinamento para conseguir identificar o que deve ou não seguir para o cliente. Outra forma de eliminar custos e agilizar o processo é substituir as cópias impressas pelas digitalizadas, que serão entregues ao cliente em CD. Outro ponto que pode ser melhorado é fazer as cópias necessá-

rias e a análise de uma única vez, dessa forma não é necessário que o processo retorne novamente ao setor de execução, sendo devolvido para a Vara do Trabalho mais rapidamente.

Assim, o redesenho do fluxo do processo ficou definido conforme detalhado na Figura 6.

Figura 6 – Redesenho do fluxo do processo



Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

No fluxo proposto, a etapa de última análise será eliminada, devendo ser realizada antes de o estagiário fazer as cópias, obedecendo ao princípio da centralização mencionado por Carreira (2009). O princípio da ordenação também será seguido, visto que no fluxo original ele não ocorre, pois os documentos do processo jurídico são encaminhados para o setor de execução, seguem para o setor financeiro e depois retornam para o setor de execução. Na etapa de padronização, utilizou-se o mesmo modelo para o procedimento, mantendo-se as características simples e objetivas, com os seguintes elementos: o que fazer, responsável, como fazer, prazo e observações.

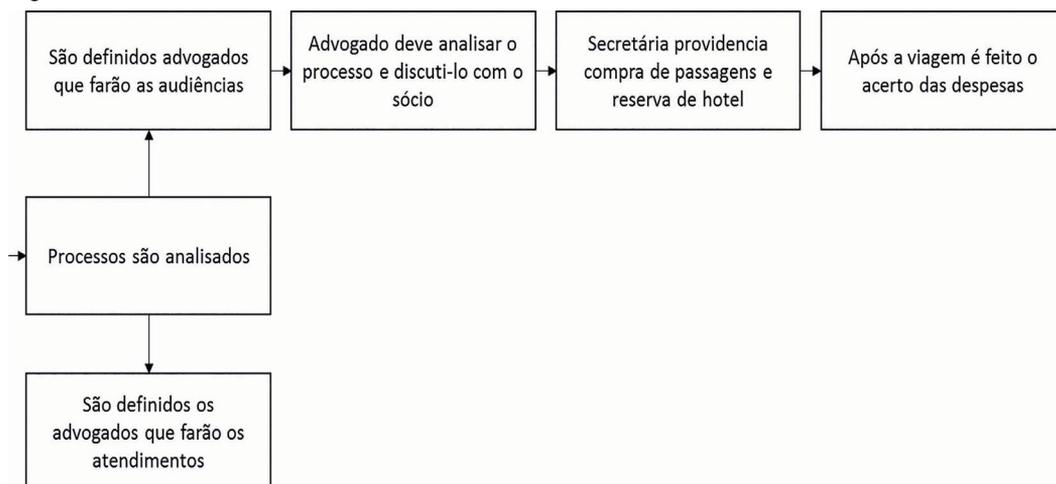
A adoção dos novos procedimentos trará economia ao escritório, visto que não haverá mais despesas com cópia de documentos. A redução de custos é um dos benefícios da padronização, conforme Campos (1992). O estagiário também

receberá treinamento, o que tornará o trâmite do processo dentro do escritório mais rápido. A necessidade de treinamento também é ressaltada por Carreira (2009), que cita os custos que a sua falta pode causar, como no caso do escritório que participou deste estudo.

Processo de audiências e atendimentos

O fluxo original do processo de audiências e atendimentos está definido na Figura 7.

Figura 7 – Processo de audiências e atendimentos



Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Na etapa da análise, percebeu-se que não há definição de procedimentos de viagem. Há alguns hotéis cadastrados, mas são solicitadas mudanças, também não há padrão quanto ao tipo de ônibus que deve ser utilizado e o uso do táxi é liberado. Algumas despesas não são comprovadas com notas fiscais e o padrão de R\$ 40,00 por dia para alimentação não é cumprido. Os atendimentos sofrem alterações no decorrer da semana, o que é avisado sem antecedência, ocasionando a espera do cliente pelo atendimento. Em virtude das outras atividades dos advogados, os retornos telefônicos, muitas vezes, ocorrem somente um dia (ou mais) após o cliente ter ligado.

As sugestões de melhoria são de que, quanto às viagens, sejam elaborados procedimentos e que eles sejam obedecidos. Caso o advogado viaje em um ônibus leito, o hotel deverá ser de preço mais baixo, porém, caso opte por viajar em ônibus mais simples, o hotel

será mais confortável. A quantia diária de R\$ 40,00 para alimentação deverá ser respeitada. É necessário que o advogado esteja atento ao preço do restaurante antes de utilizá-lo. Todas as despesas deverão ter notas fiscais legíveis, sob a pena de não haver restituição dos valores. As prestações de contas referentes à viagem deverão ser efetuadas em até três dias após o retorno. Por último, o táxi deverá ser liberado apenas quando o advogado estiver transportando processos com vários volumes ou no horário das 21h até as 7h.

Quanto ao atendimento presencial, é necessário que sejam definidas sempre segundas opções para o atendimento, de forma a não deixar o cliente esperando. É necessário que a política da empresa, de que o cliente vem em primeiro lugar, seja posta em prática. No atendimento telefônico, o retorno deve ocorrer sempre no mesmo dia que o cliente ligar, evitando-se, assim, reclamações. Por fim,

a análise do processo na reunião de pauta deverá ser rápida, deixando-a mais detalhada para ser feita pelo advogado que fará a audiência.

Considerações finais

Este estudo atingiu plenamente os objetivos propostos. A partir do referencial teórico foram obtidas informações por meio das quais foi possível analisar a situação dos processos administrativos no escritório estudado e então apresentar um modelo de padronização dos processos administrativos.

Primeiramente, foram identificados os processos administrativos utilizados, por meio de entrevistas com sócios, coordenadores e colaboradores da empresa. Cada um deles descreveu suas funções e o fluxo que o processo percorria no setor em que trabalha, então, com o auxílio da observação direta, foi possível detalhar o seu fluxo no escritório. Com base nessas informações e no referencial teórico, foram identificados alguns problemas que resultavam em gastos extras, informações equivocadas, confusões administrativas, estresse nos colaboradores e falta de agilidade nas atividades. Por meio das entrevistas e da observação direta, foi possível também identificar quais os padrões desejados, para então redefinir os fluxos com o objetivo de deixar o processo padronizado e mais eficiente. Nos novos fluxos, algumas tarefas foram eliminadas, procedimentos foram padronizados e o procedimento para viagens foi criado.

É importante salientar que, além de padronizar os processos, é necessário investir em treinamento, pois grande

parte dos problemas relaciona-se a essa falta. Outro ponto que também precisa de atenção é a cultura da documentação, pois o escritório não tem um manual com as funções de cada pessoa, o que se reflete na dúvida dos colaboradores sobre a quem devem se reportar em caso de problema.

Sugere-se também que cada vez que um novo colaborador for admitido, ele seja apresentado para todos no escritório e que receba informações sobre o fluxo do processo, assim, a situação de que cada colaborador sabe somente o que seu setor faz irá se dissipar. Enfim, a empresa estudada é um escritório que cresceu bastante nos últimos anos, e deve crescer ainda mais, porém, é importante que os padrões estejam definidos para que a qualidade dos serviços melhore.

Ao finalizar este trabalho, constatase que, como exposto no referencial, a padronização de processos administrativos também é interessante para a área secretarial, pois o conhecimento sobre o assunto gera uma nova possibilidade de atuação, visto que muitas das características desejadas para um analista de processo são semelhantes às de um profissional de secretariado, dentre elas a visão holística, a preocupação com a qualidade, o conhecimento das línguas inglesa e espanhola, a competência conversacional, além da ética. Essas habilidades comuns, juntamente com cursos específicos na área de análise de processos, tornam altamente provável o seu sucesso na função. Ainda é possível aliar a isso uma das funções essenciais de um profissional de secretariado, que é a de ser um agente facilitador, o que

também é o objetivo de um analista de processos. Portanto, conclui-se que o profissional de secretariado tem as características necessárias e a plena capacidade para analisar processos e propor soluções para que a empresa esteja mais integrada a cada dia.

Standardization of administrative proceedings: the essence of organizational integration under the gaze of the executive secretarial professional

Abstract

This paper discusses the influence of standardization of administrative processes in the development of the company. Explains the origin of standardization and its concepts, beyond the concept of process, characteristics and methods that can be used for your detailed survey. The main objective was to diagnose the process flow within the study target office and prepare a proposal for standardization. For this, interviews were made with partners, coordinators and employees, as well as direct observation and documentary research. Through the analysis of this material may be observed the need of standardized processes to make it more streamlined workflow, reduce costs and stress of employees. Then, new streams have been proposed and new procedures. The paper also discusses the profile of the process analyst, the trajectory of professional secretarial and highlights the common characteristics of these two professionals, proving the capacity of the Secretarial professional to assist the company in achieving standardization.

Keywords: Standardization. Process. Secretarial Professional.

Referências

BRASIL. Resolução n. 3 de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Portal do Ministério da Educação. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2014.

BOND, Maria Thereza; OLIVEIRA, Marlene de. *Manual do profissional de secretariado: conhecendo a profissão*. Curitiba: IbpeX, 2009.

CARREIRA, Dorival. *Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade total: padronização de empresas*. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

LIKER, Jeffrey K. *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão da maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NEVES, Maria da Conceição de Oliveira. *Introdução ao secretariado executivo*. Rio de Janeiro: T+8, 2007.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. *Controle da qualidade: as ferramentas essenciais*. Curitiba: Ibpe, 2008.